cesto aract PICARDIE

RéPiS
Réseau Picard de Prévention des Risques Psycho-Sociaux

DE LA PRÉVENTION DES RPS AU DÉVELOPPEMENT DU PSYCHOSOCIAL COMME RESSOURCE POUR AGIR.

DES ACTEURS DE LA PRÉVENTION LIVRENT DES ÉLÉMENTS DE PRATIQUE

LES ENCADRANTS ET LES MANAGERS À L'INTERFACE DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

AVANT-PROPOS

Un débat autour du terme "RPS" existe dans la communauté des préventeurs. Est-il pertinent de parler de "Risques psycho-sociaux"? Ne devrait-on pas parler de "troubles psychosociaux" ou de "ressources psychosociales" ? Quels enjeux sous-jacents ? Que choisir ?

Si pour les uns, le mot "risque" présente le double intérêt de "légitimer le fait d'en parler dans l'entreprise comme n'importe quel autre risque professionnel", et "d'orienter le débat sur les causes d'origine professionnelle et non les conséquences", la juxtaposition de "risque" et de "psychosocial", pose souci pour d'autres. En effet, plus que d'être porteur de risque, le travail est avant tout une ressource, une opportunité pour construire sa santé. C'est en affrontant ses difficultés que l'individu peut développer ses capacités, ses relations aux autres... et ainsi s'épanouir dans son travail. L'objet de l'action devient moins la réduction du risque que la recherche du développement de moyens de régulation du travail.
Puisque l'enjeu majeur est bien celui d'amener les entreprises sur la voie de la prise en compte et de la prévention de cette problématique, nous prendrons le parti, pour la suite de ces recueils, d'usiter la terminologie "risques psychosociaux", même si elle n'est pas totalement satisfaisante. Si ce choix sémantique est également opéré pour ne pas perturber le lecteur (le terme s'étant répandu dans les entreprises), il ne remet toutefois pas en cause la nécessité de considérer la question du psychosocial comme ressource à développer dans le travail. Il s'agit bien, dans l'action, de comprendre et d'agir sur le travail afin qu'il soit constructeur de santé pour l'individu.

Ont contribué à l'élaboration de ce recueil :

Pour le pilotage, la coordination et la réalisation du cahier :

Alexandre Vasselin
Membre de Répis et chargé de mission CESTP-ARACT

Pour le suivi de la conception :

Sylvie Herbin
Chargée d'information & communication CESTP-ARACT

Laurence Théry
Directrice du CESTP-ARACT

Nous remercions tout particulièrement Patrick Conjard (ANACT), Anne Gillet (CNAM-CNRS) et Céline Desmarais (Université de Savoie) pour leur participation à la production de ce cahier et pour la richesse de leur témoignage.

Un grand merci également Mr « X. », qui a accepté de partager avec nous son expérience singulière d'encadrant d'équipe et de se « livrer », aussi bien sur la richesse de son métier que sur les difficultés qu'il peut rencontrer.

Sommaire

Introduction P.4
Par Alexandre Vasselin
(chargé de mission CESTP-ARACT)

Evolutions du travail et de l'activité des managers P.6
Par Patrick Conjard (chargé de mission ANACT)
et Alexandre Vasselin

Entrée en matière… Entretien avec Mr « X », encadrant d'équipe dans le secteur de la grande distribution P.7

« La formation des managers. LA solution pour agir sur les RPS ? » P.10
Par Anne Gillet (chercheur CNAM- CNRS)

« Le manager, acteur pivot à l'interface d'attentes multiples » P.14
Par Céline Desmarais
(maître de conférences Université de Savoie)

« Quand le management n'est pas le problème mais la solution… » P.17
Interview de Patrick Conjard, sur la base des travaux & publications de Mathieu Detchessahar
(Professeur des universités et Directeur du Centre de recherche en Gestion de Nantes Atlantique)

Synthèse, interview de Patrick Conjard P.20

INTRODUCTION

> Qu'est-ce qui génère les risques psychosociaux ?

> Comment s'y prendre pour s'y attaquer ?

> Quelle démarche mettre en oeuvre ?

> Questionnaire ou pas ?

> D'une façon générale, quels outils utiliser ?

> Quelles sont les bonnes pratiques, les pièges à éviter ?

> Que peut-on attendre de chacun des acteurs externes de la prévention ?

> Médecin du travail, psychologue en Service de Santé au Travail, intervenants CARSAT, inspecteurs du travail, intervenants ARACT, experts CHSCT, etc.) ?

- **Comment se positionnent-ils sur le sujet ?**
- **Y-a-t-il des spécificités ?**
- **Que peuvent-ils apporter ?**

> Quid des encadrants sur le sujet ?

> Et plus généralement avec qui doit se jouer la prévention de ces risques en interne ?

> D'une façon générale, avec qui, quand et comment peut-on travailler la question des risques psychosociaux et sur quoi est-il possible d'agir?

Autant de questions qui émanent d'acteurs divers rencontrés en entreprise... Autant de difficultés sous-jacentes qui traduisent une complexité réelle autour de la thématique, un questionnement des entreprises sur la façon dont elles peuvent s'emparer du sujet et sortir de l'isolement en amorçant des collaborations avec d'autres.

Face à ce constat, le réseau RéPIS a souhaité apporter quelques éléments de reponse.
RéPiS (Réseau Picard de Prévention des Risques Psycho Sociaux) a été fondé en 2008. Il s'incrit dans la lignée des travaux menés en région depuis 2004 par divers professionnels souhaitant investir la thématique.
Ce réseau pluridisciplinaire est constitué d'institutionnels. Il est à but non lucratif, se positionne à l'interface entre l'individu et l'organisation et est basé sur une diversité d'expériences et de points de vue. Au travers de ses actions (organisation de colloques, de rencontres avec des experts externes / internes à l'entreprise, rédaction et publication de documents d'ordre méthodologiques, etc.), le réseau RéPiS vise un double objectif sur la thématique des RPS (Risques Psycho Sociaux) :
- Le développement de démarches de prévention de ces risques émergents dans les entreprises picardes
- La professionnalisation par l'échange, le retour et le partage d'expériences des membres adhérents

Au regard de ses missions et des questions précédemment evoquées, RePiS propose de publier une série de fascicules visant a éclairer sur les RPS en :
- donnant des repères sur leurs contextes d'apparition,
- rappelant les grandes étapes de la démarche de prévention, les conditions de réussite, etc.
- décrivant la façon dont peuvent agir et se positionner les acteurs de prévention sur ce sujet,
- illustrant le passage de relais, l'articulation dynamique sur une même intervention entre acteurs différents, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

Chacun des numéros sera dédié à une typologie d'acteur de la prévention et sera construit autour de témoignages de pratique. Une synthèse viendra systématiquement conclure chaque fascicule et reprendra les enseigne ments importants pour la clarification recherchée.
Tout en gardant à l'esprit que « l'exemple ne fait pas règle universelle », les témoignages recueillis auront plutôt comme objectif d'apporter des élé ments descriptifs autour de la démarche de prévention, de l'implication des acteurs et de leur pratique professionnelle.
En donnant à voir ce qu'il est possible de faire autour d'exemples contextualisés, nous espérons que les réflexions qui émergeront chez les lecteurs Directions, CHSCT/IRP, RH, préventeurs...) permettront d'engager les débats nécessaires dans l'entreprise pour cheminer sur la meilleure manière de faire, au regard de sa taille, de son histoire, de son contexte, etc.

Alexandre VASSELIN
Chargé de mission, CESTP-ARACT
Membre du réseau RéPis

EVOLUTIONS DU TRAVAIL ET DE L'ACTIVITÉ DES MANAGERS

Par Patrick Conjard (chargé de mission ANACT) et Alexandre Vasselin

COMME LE MONTRENT LES ENQUÊTES « CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS ET INFORMATISATION » (COI) CONDUITES PAR LE CEE EN PARTENARIAT AVEC LA DARES ET L'INSEE, ON ASSISTE CES DERNIÈRES ANNÉES À DES ÉVOLUTIONS PROFONDES AU SEIN DES ORGANISATIONS.

Pour en reprendre les grandes tendances de façon synthétique, sont constatées simultanément une augmentation des contraintes de production (coûts, qualité, productivité) et des contraintes marchandes (délais, flexibilité, réactivité) associées à une évolution des organisations et à un renforcement des pratiques de contrôle. Par ailleurs, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) contribuent à recomposer des activités de travail car les formes de communication et de recherche de l'information sont grandement modifiées. Même si l'on constate une diversité de raisons pour lesquelles les entreprises et administrations se transforment (concurrence plus forte, financiarisation de l'économie, recherche de flexibilité, réduction des coûts, réformes…), ces transformations sont marquées par la vision d'une performance tirée principalement par la satisfaction du client et soutenue par des formes de rationalisation du travail. La prescription du travail devient ainsi plus hétérogène, puisqu'il faut s'adapter aux spécificités des demandes clients et intégrer une multiplicité d'objectifs et de contraintes.

Les évolutions du travail se caractérisent ainsi par une tension entre des conditions de travail qui se durcissent (intensification de la charge de travail, augmentation des contraintes de production et des contraintes marchandes, réduction des effectifs…) et une autonomie dans l'exécution des activités qui s'accroît à tous les niveaux, avec une attention plus ou moins importante portée à la question des compétences. Cette tension représente une menace pour la santé des salariés comme pour la performance de l'entreprise, d'autant que l'effritement des collectifs de travail, ou encore l'évolution des modes de management ne permettent pas toujours aux salariés de disposer des ressources (organisationnelles, collectives, individuelles) nécessaires pour faire face aux exigences du travail.

Dans ce contexte de mutation, les conditions de travail du personnel d'encadrement ont également évolué ces dernières années. Certains auteurs mettent en évidence le fait que « le management a déserté la scène du travail » happé par des activités de reporting produites dans des organisations malades de « gestionnite ». On observe ainsi une diminution des marges de manœuvre des managers de proximité qui sont par ailleurs souvent mal préparés pour prendre en charge la totalité de cette fonction.

Activité des managers ? Transformation de leur rôle ? Formation ? Positionnement en tant qu'acteur vis-à-vis de la prévention des RPS ? Autant de questions qui seront abordées dans ce nouveau cahier par différents experts travaillant sur les liens entre encadrement et santé au travail. ■

ENTRÉE EN MATIÈRE… ENTRETIEN AVEC MR « X », ENCADRANT D'ÉQUIPE DANS LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION

CONTEXTE

- **Groupe international du secteur de la grande distribution**
- **Réseau de franchisés détenant chacun un ou plusieurs centre de profit (magasins).**
- **Un « sous groupe » appartenant à un franchisé détenant plusieurs magasins (SARL indépendantes) sur la région Grand Nord.**
- **« X », directeur depuis 7 ans d'un centre de profit au sein du « sous groupe ». Statut cadre salarié, 15 personnes à manager, entre 21 et 40ans.**

A la fin de mes études dans une filière management, j'ai eu l'opportunité de rentrer dans le groupe en répondant à une annonce. Le groupe était en pleine extension et à la recherche de chefs de départements et de directeurs de magasin. Après plusieurs entretiens, je suis rentré dans l'entreprise en tant que responsable de rayon avec la prise en charge de deux rayons qui représentaient en superficie la moitié du magasin sur lequel j'étais affecté. Le directeur du magasin et un autre chef de département sont eux aussi arrivés quasi en même temps que moi. L'objectif qui nous était alors fixé était de remettre le magasin dans le droit chemin. A notre arrivée, c'était en effet un peu la bérézina, il y a avait une gestion humaine en interne désastreuse, un CA compliqué, des taux d'inventaires catastrophiques, des vols en magasin, c'était n'importe quoi. Au bout d'un an, le directeur a demandé sa mutation sur un autre magasin et son poste m'a été proposé.

Mes missions en tant que directeur de magasin sont très diversifiées et m'amènent à :

- **Gérer l'humain :**

  Recrutements de profils vifs et favoriser leur bonne intégration, entretiens individuels, gestion des relations de travail au sein du magasin, échanges et conseils techniques autour de l'activité avec les collaborateurs…

- **Gérer l'activité de travail :**

  Animation des réunions d'équipe, planification du travail à réaliser sur la semaine, prescriptions et organisation de l'activité, remontée des besoins, contrôle des plannings élaborés par mes responsables de rayon…

- **Gérer le bon fonctionnement des installations magasin :**

  Relation avec les divers prestataires techniques pour la maintenance

- **Décliner sur site la stratégie et la dynamique commerciale :**

  Développement du chiffre d'affaire et accroissement de la part de marché du magasin vis-à-vis des concurrents sur la zone de chalandise, mise en place des opérations commerciales, suivi de la cohérence des implantations, développement du fichier client, relations institutionnelles et représentation magasin notamment vis-à-vis des collectivités et associations lors des visites pour des commandes.

Donc, je suis, en gros, le garant du pôle économique, du pôle management, du pôle communication, du pôle sécurité et administratif (respect de la législation sociale, sécurité des biens et des personnes), de la dynamique

commerciale, de l'organisation et de la planification de l'activité. En plus, il m'arrive de :

- **Appuyer les équipes dans la réalisation de l'activité notamment lors des périodes de pics, je joue un peu l'homme à tout faire :** bouger les cartons en réserve, donner un coup main aux hôtesses de caisse quand le flux client est important, biper, étiqueter et cintrer les produits en rayon, donner un coup de main pour les implantations produit, aider dans la gestion des bons d'achats…

- **Réaliser des tâches administratives :** remboursement de frais, préparation des éléments de paye (gérées au niveau du siège), suivi de chéquiers, courrier, gestion des consommables comme le papier pour le balisage magasin, les cartouches d'encre pour les machines…

Ce qui est le plus important pour moi, c'est le suivi des équipes, la gestion de l'humain mais ce n'est pas tout le temps faisable (périodes de pics, diversité des tâches à réaliser…). Je ne compte pas mes heures au boulot, parce que cela me plaît et parce que je suis annualisé, mais en gros, je dois bosser en moyenne 50-55h par semaine et cet partie gestion des hommes doit représenter environ 10h de mon temps de travail. J'aimerai prendre plus de temps avec les collaborateurs afin de mettre en place plus souvent des entretiens d'évaluation pour assurer un meilleur suivi, dégager des axes de progrès et, in fine, être plus dans la construction de leur projet professionnel.

> **« Ce qui est le plus important pour moi, c'est le suivi des équipes, la gestion de l'humain mais ce n'est pas tout le temps faisable »**

En gros, les attentes (et éventuelles prescriptions) vis-à-vis de mon rôle de directeur de magasin proviennent de diverses sources, il faut que j'articule tout cela au mieux.
Il y a tout d'abord les objectifs chiffrés, fixés par le directeur général et le manager commercial. Ce sont des objectifs mensuels en terme de CA, de marge, de coefficient de marge, d'indice de vente… qu'on doit ensuite détailler pour se fixer des objectifs journaliers tenant compte des opérations qui débutent, des comparaisons de vente sur l'année précédente, des décalages calendaire, etc. Le manager commercial donne également des consignes autour de la mise en œuvre des opérations commerciales, demande qu'on envoie les plans d'implantation en fonction de la saisonnalité, etc. La centrale d'achat préconise elle un plan de communication nationale des opérations commerciales qui doivent être mises en place dans tous les magasins. Nous en parallèle, comme on est un « sous-groupe » de magasins assez solide au niveau financier, on met en place des opérations supplémentaires (ex. une opération « rentrée » en plus par rapport à ce que préconisait la centrale, nocturne 2 fois par an…).
Il y a ensuite les prescriptions de nos responsables régionaux. Ils ne donnent pas d'objectif chiffré à proprement parler mais nous animent sur nos chiffres, ont une vision et des attentes sur l'organisation magasin. Ils suivent l'organisation des opérations commerciales sur site et informent sur les produits à mettre en valeur. Ils vérifient aussi les objectifs chiffrés et servent à remonter les besoins (notamment produit).
Les acheteurs, eux, nous imposent notamment de ne pas faire de sur stocks et contrôlent les commandes qu'on peut passer vers les fournisseurs.
Les collaborateurs eux aussi attendent de ma part d'être écoutés, d'avoir les moyens pour bien travailler (ex. faire en sorte de récupérer des présentoirs qu'on n'avait plus en magasin, faire les remontées aux acheteurs pour avoir les « bons produits » aux « bons moments » et en quantité suffisante).
Les clients eux, attendent de trouver un conseil en magasin, cela implique donc de développer les connaissances et compétences des conseillers en leur faisant suivre les formations ad hoc sur les produits techniques, de gérer les plannings pour adapter l'effectif de conseillers au flux client, etc.

Satisfaire en même temps toutes ces demandes-exigences n'est pas toujours chose aisée… « Au début, toute la difficulté pour moi a été de passer de l'autre côté de la barrière, d'un poste de responsable de rayon qui gère une équipe avec des relations plus « amicales », à un poste de directeur où il faut changer de positionnement, donner des directives… Même si on a estimé que j'avais les compétences pour être directeur de magasin, on ne m'a pas donné le mode d'emploi, il n'y a pas eu d'accompagnement à la fonction. Cela a été un peu « tient, débrouille toi ». C'était très tendu au magasin pendant un an et demi sur le plan relationnel et je me cherchais un peu aussi… Côté RH, il n'y avait pas d'outils diffusés ou de processus particuliers prévus… D'une façon générale, on a l'impression que ce n'est pas la priorité de l'entreprise alors que pour moi, ce côté « humain », c'est quelque chose de très important. Par exemple, moi je suis directeur de magasin depuis maintenant sept ans, je n'ai jamais eu de formation, il n'y en a pas. A l'époque j'avais besoin d'accompagnement sur la partie gestion des Hommes, sur toute la partie organisation de mon activité (planification, mise en place du magasin, etc.). J'étais tout seul… Pendant un 1 an et demi, cela a été très compliqué, je n'en dormais quasiment pas la nuit… J'ai tenu le coup et aujourd'hui, cela va mieux. J'ai eu la chance de pouvoir monter une équipe d'encadrement de proximité autour de moi pour me décharger de certaines tâches (organisation des plannings et régulation en fonction de la charge). C'est une ressource mais c'est un équilibre fragile… On n'est jamais à l'abri de perdre un de ses responsables… Il y a pas mal de débauchage sur les postes à responsabilités… »

« Tout ce passe comme s'il y avait décentralisation de certaines fonctions, activités du siège vers le management de proximité dans les magasins, avec un manque voire une absence de ressources à disposition en cas de besoin. En effet, le groupe a pas mal grossi en peu de temps. Il ne s'est pas par contre étoffé du point de vue de ses services supports et il n'y a pas de volonté de notre direction d'investir sur ce sujet, si bien que ces derniers se retrouvent aujourd'hui un peu « à la rue »… Du coup, pour les directeurs de magasin, c'est débrouille-toi…
■ Par exemple, sur la partie RH, il y a des consignes sur la fréquence des réunions, sur les entretiens à mettre en œuvre, mais pas l'outillage pour animer tout cela… On a également des référentiels de compétences qui

doivent nous permettre de réaliser les évaluations mais ils sont obsolètes et pas réactualisés. Cela fait peut être 3 ans que je bricole avec les mêmes outils...
Aux achats, ils sont 4 alors qu'ils devraient être au moins 8 ! Ils doivent aller aux achats centrales, préparer les catalogues, rencontrer les fournisseurs, aller sur les salons, négocier des retours… Ils pètent les plombs complètement. Par rapport à notre activité, cela génère quelques problèmes, de temps en temps on ne reçoit pas certains produits au moment des opérations commerciales, on ne reçoit pas les balisages, il y a un mauvais suivi des achats… Du coup, je dois essayer de m'organiser pour récupérer les produits au bon moment (sur un autre magasin « rétrocession », appeler les fournisseurs pour une livraison en express ou simplement mettre un erratum à l'entrer du magasin).

■ Autre exemple, on a une personne au siège qui s'occupe normalement de la gestion des contrats avec les divers prestataires pour l'entretien et la maintenance dans tous les magasins. Mais au delà de cette gestion administrative, il n'y a pas d'appui organisé. En tant que directeur de magasin, on me fournit juste une liste de prestataires avec leurs coordonnées. En ce moment par exemple, on a un volet métallique à l'arrière du magasin bloqué. On avait un prestataire normalement mais on ne travaille plus avec lui. Du coup, la personne du siège m'a demandé de trouver quelqu'un sur mon arrondissement qui pourrait réaliser cette prestation… Encore une fois, débrouille-toi. Là, pour le moment, je n'ai personne, cela fait trois semaines que j'ai le volet fermé à l'arrière du magasin… et ce n'est pas malheureusement pas ma priorité… Je gère les priorités des priorités…
Une des difficultés que je rencontre également, c'est sur la question du flou, que ce soit dans la stratégie, les objectifs, etc. C'est généralement du pilotage à vue, sur le court terme, en fonction d'objectifs financiers revus à la hausse d'une année sur l'autre. En temps normal, des primes existent au regard des objectifs à atteindre mais elles sont quasi inatteignables, que ce soit pour les responsables ou les vendeurs. Cette année pour tout dire, les objectifs n'ont même pas été attribués pour les collaborateurs… Je sais juste à mon niveau que je dois encore faire 4 % de plus de CA sur l'année. On ne tient même pas compte du fait que l'année passée a été exceptionnelle. Quand on rajoute à tout cela le fait que les systèmes de primes sont régulièrement changés en fonction d'objectifs dont la définition fluctue, cela fait beaucoup… les équipes sont perdues, les primes ne sont pas versées. Et moi, je ne peux rien leur répondre là dessus, pour nous aussi c'est illisible, j'ai demandé au siège plus de précisions sur ce sujet, je n'ai pas eu de réponse. Je n'ai pas d'écrit sur les modalités de calcul des primes, sur la façon dont elle est versée, par rapport à quels objectifs… Je n'ai rien… Par rapport aux équipes, c'est très compliqué, on se retrouve dans des situations de contradictions… Par exemple quand on a les objectifs chiffrés, c'est parfois difficile d'avoir un discours positif auprès de tes collaborateurs alors que toi, inconsciemment, tu te dis : « c'est impossible ce qu'ils demandent ». Cela, c'est la complexité de la chose. Et puis derrière, les collaborateurs, ils te disent : « il faut qu'on fasse comment pour atteindre l'objectif ? », ils te testent en quelque sorte. Toi tu n'as d'autres choix que de leur dire : « il faut être présent sur le terrain, etc… »… C'est comme si tu jouais du pipeau, tu te décrédibilises.
Les objectifs, c'est compliqué de les discuter/négocier. Ma direction considère que les objectifs doivent découler de la superficie du magasin et non de la tendance économique nationale (et surtout locale) ou de la zone de chalandise « population proprement dite ». Parallèlement à cela, il y a une sorte de phénomène de compétition entre magasins. Ce n'est pas affiché en tant que tel par la direction mais le fait d'avoir de la visibilité sur les chiffres dans chaque centre de profit en temps réel génère de fait une compétition insidieuse, on « se tire un peu la bourre », même si c'est bon enfant sur la forme. Du coup, cela favorise un peu l'« isolement » de chaque directeur de magasin, cela devient plus difficile de s'opposer individuellement à un objectif pourtant tous tenté de qualifier d'« irréaliste ».
Du coup, ce qui est compliqué, c'est qu'on est dans une entreprise qui ne met pas en valeur ses collaborateurs, qui presse beaucoup et qui ne propose pas de retour en échange (rémunération, difficultés rencontrées dans la prise des congés, etc.). Au niveau humain, il n'y a rien… Toi, à ton niveau, tu essayes de jouer avec le peu de marges de manœuvre dont tu disposes pour tenter de motiver…

■ Par exemple, je peux tenter de jouer sur les niveaux et les évolutions de carrière. On peut en proposer au maximum 3 par an. Je concerte mes responsables et je propose les évolutions une fois par an à mon manager commercial tout en les motivant. Je sais que si pour certains je ne propose pas, je risque de les perdre. Mais bon, cela a ses limites, on ne peut pas avoir en magasin que des personnes qui ont un statut chef de rayon. Après, je peux aussi jouer sur les demandes de mutations et favoriser ainsi la montée en échelon de collaborateurs investis dans de plus gros magasins. C'est bien pour eux et je le fais, mais pour moi, favoriser le départ de mes meilleurs éléments, c'est un peu comme scier la branche sur laquelle je suis assis... C'est pour cela qu'aujourd'hui, je sens que c'est la fin d'un cycle… Je sens que si je ne pars pas, dans un an je vais être dans la reconstruction de mon équipe, retourner dans la difficulté…
Ensuite, l'autre levier dont je dispose, c'est plus au niveau de l'ambiance de travail. J'essaye par exemple d'organiser des repas magasin. Je travaille aussi sur un management participatif, j'essaye d'être proche de mes équipes, d'être correct dans ma façon de manager. Lorsqu'un collaborateur s'investit dans le travail, j'essaye dans la mesure du possible - par rapport à l'organisation en magasin - d'être arrangeant et de répondre favorablement aux demandes ponctuelles qu'il peut m'adresser, que ce soit sur les horaires à l'occasion par exemple de la rentrée des classes ou des impératifs ponctuels que peut rencontrer tout un chacun, sur les RDV en journée par ex. chez un spécialiste, sur les congés… Ce sont des petits arrangements qu'on met en place… On est un peu obligé de fonctionner comme cela, de « faire plaisir » si on veut que les gars continuent à donner et s'investir, d'autant qu'on n'a pas la main sur « les cordons de la bourse »… C'est plutôt officieux cette façon de réguler… C'est moi qui mets cela en place, ce n'est pas forcément autorisé par ma direction. Je jongle, je n'ai pas le choix. Il a fallu que je trouve le juste équilibre dans ce que je peux donner, ce que je ne peux pas donner, Je dois manager mais sans être non plus dans le tout-contrôle pour continuer à motiver. ■

LA FORMATION DES MANAGERS. LA SOLUTION POUR AGIR SUR LES RPS ? »

Interview de Anne Gillet, sociologue au Conservatoire National des Arts et Métiers, enseignante dans le Département Droit, Intervention Sociale, Santé, Travail de l'Ecole Management et Société, et chercheuse au Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique Lise - UMR 3320 CNAM-CNRS

1 Vos travaux de recherche portent depuis plusieurs années sur l'encadrement intermédiaire et de proximité, sur la formation et la professionnalisation de cet encadrement, dans un contexte de transformation du travail et des organisations. La question du management et plus particulièrement de la formation des managers sur les liens santé/travail est pointée du doigt par certains rapports et travaux d'études récents[1]. Pourquoi ce constat selon vous ?

Sans revenir de façon détaillée sur le travail d'encadrement, rappelons tout de même de quel travail il s'agit, et la façon dont celui-ci tend à évoluer.

Les activités principales d'encadrement de proximité se développent et s'organisent autour de nombreux registres, dont l'importance varie selon les organisations et selon les métiers. Les managers interviennent sur la technique, l'organisation du travail, le management des hommes et des femmes, la gestion économique et financière, la relation clientèle et avec une prise en compte de dimensions « clés » du milieu professionnel.

L'encadrement se caractérise donc par des activités qui se diversifient de plus en plus : aux activités plus « traditionnelles » (organiser, planifier, diriger) s'ajoutent des activités issues du « management moderne » (management du personnel, de projets, de la qualité, de la sécurité…). Les dimensions managériales (gestion d'équipe), économiques (budgétaires) et administratives (suivis et comptes rendus, contrôles…) ont une importance grandissante.

Les analystes constatent par ailleurs une rationalisation de leur activité et le passage d'un management par les moyens à un management par les objectifs (résultats, performance, qualité, délais) s'accompagnant d'une augmentation des outils de prescription et de contrôle (contrats d'objectifs, outils et logiciels de suivi d'activités et de statistiques, normes de qualité, entretiens d'évaluation…).

De plus, le rôle de l'encadrement consiste de plus en plus à résoudre des problèmes liés à l'activité du fait d'exigences du travail devenant plus nombreuses et difficiles à concilier. Ce point est accentué du fait qu'ils sont intermédiaires, placés en « position d'interface » ou de « tampon » dans l'organisation du travail, entre par exemple le niveau hiérarchique supérieur et les équipes sur le terrain. Courroie de transmission entre des salariés multiples, entre des logiques professionnelles parfois contradictoires, l'encadrement de proximité doit « tenir » ses rôles dans des situations de travail mouvantes. Dans un tel contexte, il doit accompagner le travail des équipes.

> **« Les analystes constatent par ailleurs une rationalisation de leur activité et le passage d'un management par les moyens à un management par les objectifs »**

Les conditions d'exercice du travail et de son encadrement sont de plus en plus difficiles : intensité du travail, complexification du travail. Les données statistiques des enquêtes nationales sur les conditions de travail font apparaître une tendance à la diminution des marges de manœuvre dont disposent les salariés, notamment du fait d'objectifs toujours plus ambitieux, de contraintes plus fortes, d'organisations du travail introduisant des outils de suivi et d'évaluation des activités plus présents et précis. Simultanément est constatée l'augmentation de la pénibilité physique et psychique du travail dans de nombreux secteurs d'activités et pour la plupart des catégories socioprofessionnelles. Même s'il participe aux contraintes vécues du travail par les travailleurs car, il a pour rôle d'encadrer le travail, l'encadrement fait lui aussi face à une augmentation de sa propre charge de travail et à une diversification de ses activités.

Dans ce contexte de fortes évolutions du travail, les managers ne bénéficient pas toujours de formations ni d'accompagnement au développement des multiples compétences d'encadrement nécessaires.

[1] Rapport Lachman, Penicaud, Larose, rapport Dab, rapport de la mission sénatoriale sur le mal-être au travail…

2 Au regard de ce qui est communément attendu du manager, quels sont les contenus de formation classiquement proposés pour les managers et quels sont les déficits constatés sur les questions santé/travail ?

En formation initiale, comme par exemple dans les écoles d'ingénieurs ou dans les filières universitaires (conduisant à des niveaux de technicien supérieur, d'agent de maîtrise, de cadre), le cursus est marqué par une logique technique et scientifique et peu de temps est consacré à la formation au management. Dans les écoles de commerce non plus l'acquisition de compétences managériales n'est pas facile, car l'apprentissage nécessite des mises en situation, des expériences professionnelles concrètes pas toujours aisées à développer en formation initiale.

Le contenu des stages de formation management intra-entreprise pour les managers, privilégiant des aspects de communication ou de psychologie, est souvent limité. Les stages intègrent peu par exemple les dimensions organisationnelles et collectives du travail et très rarement les questions de santé au travail. Comme le travail quotidien est le fruit de dimensions professionnelles plurielles, ce type de stage prépare peu à comprendre les situations de travail et à résoudre des problèmes complexes liés inévitablement à des dimensions socio-organisationnelles du travail. L'encadrement de proximité doit faire face à des situations imprévues, telles que la tenue de situations paradoxales, la gestion des contradictions voire de dysfonctionnements organisationnels, la régulation de multiples tensions, dans un contexte de limitations des moyens (matériels, humains). Les stages ont souvent une approche proposant des techniques « plaquées » et instrumentalisées de management, sans mise en perspective de contextes professionnels, ce qui peut accentuer l'impression de déconnexion des réalités concrètes et locales du travail réel. Ce type de formation souvent traduit un certain profil de « bon manager », orienté sur les compétences relationnelles et de communication, sur la connaissance de l'existence de différences de personnalités des membres de l'équipe. Bien souvent, à l'issue des stages de formation au management, les managers soulignent que le management s'acquiert « *sur le terrain et avec l'expérience* », mais aussi par l'acquisition en formation d'outils (lors de jeux de rôle par exemple) qui sont autant de « *billes pour décrypter les personnalités des personnes* ». La formation permet aussi « *des aisances au niveau relationnel* » et de « *corriger ses défauts* » (responsable d'équipe).

> **« Il n'y a donc pas un « modèle », ni un seul profil ou un seul type de personne qui encadre, mais plusieurs. »**

Les qualités liées au management souvent recherchées aujourd'hui par les entreprises sont l'esprit d'équipe, la capacité à encadrer et à diriger une équipe et l'ouverture d'esprit face à un monde sans cesse mouvant. Le manager doit élaborer des « compromis productifs » face aux aléas et aux incertitudes du métier. Encadrer nécessite de savoir adapter son style d'encadrement aux situations de travail rencontrées (dans des dimensions organisationnelles, techniques, gestionnaires, sociales et humaines), aux contraintes qui les traversent et aux personnes encadrées. Il n'y a donc pas un « modèle », ni un seul profil ou un seul type de personne qui encadre, mais plusieurs.

Face à tout cela, la question des « risques psychosociaux au travail » du personnel peut se poser à l'encadrement puisqu'il s'agit de risques pour la santé mentale, physique et sociale qui sont créés par le travail, les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels, qui sont en profondes transformations ou souvent « en tension ». Des pathologies des rapports

sociaux peuvent se développer dans les organisations et au cœur de la réalisation du travail. Les risques psychosociaux au travail sont un enjeu de santé publique et depuis 2007 en France ils ont fait l'objet d'initiatives importantes de la part des pouvoirs publics dans le but de les identifier, de les quantifier et de les suivre statistiquement. Si de récents rapports et actions adressent aux plus hauts niveaux de l'Etat français des analyses et des recommandations pour organiser la prévention et la prise en compte des RPS, les moyens d'action[2] au cœur des entreprises touchent jusqu'à présent peu l'encadrement de proximité qui n'est pas ou peu formé à la prise en compte de ces risques.

Des formations à la santé au travail existent depuis peu dans certaines formations initiales d'ingénieurs, mais elles sont peu développées, notamment sur la question des risques psycho-sociaux.
Le constat des effets du travail sur la santé des travailleurs est de plus en plus marqué dans les entreprises. Par exemple, l'intensification et la complexification du travail, le suicide sur le lieu de travail qui a marqué l'opinion publique, la perte du « collectif » dans les relations de travail sont tous des phénomènes visibles qui ont des effets néfastes sur les travailleurs. L'encadrement est confronté de plus en plus à ces risques dans l'exercice de sa fonction. Des besoins d'être mieux accompagnés pour y remédier et y faire face sont sans doute à l'origine de l'enrichissement de certains cursus de formation sur les RPS. Mais il est difficile de connaître précisément l'ampleur des formations existantes et suivies par les travailleurs sur la question des RPS. Bien qu'en cours de développement, les formations à la santé au travail et aux RPS (que ce soit les formations en entreprise via des cabinets de formation externes, ou des cycles de formation universitaire - initiale ou continue) concernent donc encore peu de travailleurs. Par ailleurs, des formations en entreprise sur les RPS conçues spécifiquement pour l'encadrement existent, par exemple sur le harcèlement moral, la gestion du stress, mais il est fort probable que pour l'instant peu de managers les aient suivies. En effet, les managers, quand ils ont le temps et l'accès à la formation continue en entreprise, privilégient rarement ce type de formation. D'autres priorités les orientent, plus directement reliées à la pratique concrète et immédiate de leur travail, que ce soit dans le champ technique, d'animation d'équipe ou de gestion et économie. Les demandes de productivité immédiate sont donc mises en avant.

Le plus souvent, le manager dispose donc de peu de formation et de peu de temps pour détecter, faire un diagnostic et analyser des situations de RPS. Sans formation spécifique, il ne sait pas forcément identifier la nature ni le degré des RPS et il lui est donc souvent difficile de les prévenir. S'il prend connaissance de telles situations, c'est bien souvent une fois qu'elles sont en place.

[2] Notamment les rapports Nasse et Légeron, 2008 ; Dab, 2008 ; Dériot, 2010 ; Lachmann, Pénicaud, Larose, 2010 ; Askenazy, Gollac, Bodier et al., 2011.

3 Si les managers n'ont pas accès, ou peu, aux formations sur les RPS, comment peuvent-ils gérer cette question dans l'encadrement du travail ?

Le manager exerce une fonction le plaçant dans des rôles d'écoute et d'appui à l'équipe, a fortiori dans certains secteurs professionnels, où les risques de déficiences et « d'erreurs humaines » ont des conséquences graves sur l'activité elle-même, comme par exemple dans les secteurs hospitalier, transports de voyageurs, sûreté nucléaire, travail social.
Parmi les nombreuses activités de manager, la dimension relationnelle du travail est nécessaire : « pour la résolution des difficultés, je discute sans arrêt et j'essaye de rester disponible. Je n'hésite pas à écouter les gens, même s'il y a un problème. Ma porte est toujours ouverte, pour dialoguer avec tout le monde, sur n'importe quoi, et quelque part, j'ai l'impression d'avoir des relations privilégiées avec tout le monde. Mais l'objectif final, ce n'est pas qu'ils ne s'adressent qu'à moi, mais qu'ils parlent tous ensemble, et sur la même longueur d'onde (...) c'est mieux pour avoir un consensus ! » (extrait d'entretien avec un chef d'équipe).

De plus, l'encadrement développe des rôles de régulation multiples. Il a une fonction de traduction et de synthèse, se doit de traduire de manière opérationnelle des politiques et des objectifs généraux pour les équipes de travail au plus près du terrain. Ainsi, au plus près du travail, de ses tensions et contradictions, il peut être un observateur et un acteur privilégié des RPS, bien qu'aussi l'un des protagonistes.

Dans une de nos interventions en entreprise, nous avons constaté que la priorité d'une partie de l'encadrement de proximité, travaillant au plus près de son équipe, est de préserver un bon climat social dans l'équipe et dans le service : « En premier, il y a des gens avec soi et c'est de la gestion des problèmes, des soucis personnels et collectifs, avec l'aspect « gendarme », confident, paternaliste. C'est le rôle du responsable d'équipe locale avec tout ce que ça peut entraîner par rapport aux agents : l'aspect humain, c'est tout ce qui touche à la vie professionnelle et personnelle des agents. Il y a à régler le côté humain. Et c'est d'autant plus important que je suis toujours en relation avec les gens. » (extrait d'entretien avec un chef d'équipe)

La proximité de l'encadrement avec les personnes de son équipe et la connaissance individuelle de celles-ci comportent donc des avantages pour une prise en compte des RPS.

4 Il y a actuellement une tendance à mettre au cœur de certains plans d'action dans les entreprises la question de la formation de l'encadrement sur les RPS et plus largement sur les questions santé/travail. Si les besoins sont parfois réels, le repositionnement des liens entre management et RPS sur la formation du manager ne risque-t-il pas d'induire un risque de stigmatisation de l'encadrement ? Plus largement, quels sont selon vous les atouts et limites de ce levier ?

Quoiqu'il en soit, si une formation suivie informe et encadre l'action par rapport aux RPS et permet d'adopter des « comportements » adéquats, elle ne peut pas forcément résoudre à elle seule, tous les problèmes posés par les rapports sociaux entre plusieurs types de travailleurs et avec l'organisation.
Le manager, proche de son équipe, conscient des difficultés réelles du travail et formé sur les liens santé/travail, est en bonne position pour détecter certains problèmes sociaux ou psycho-sociaux. Il peut donc potentiellement constater certaines situations de travail à faire évoluer. Mais même s'il a la capacité d'observer des problèmes, encore faut-il qu'il ait réellement les moyens d'y faire face et de les résoudre.

Dans l'attente d'outils de diagnostics permettant une détection efficace des RPS, plusieurs facteurs essentiels sont facilitateurs pour le manager, comme la confiance que lui portent ses collègues, l'expression des membres de l'équipe, le dialogue avec sa hiérarchie, les interactions avec les acteurs et les professionnels de la santé au travail, mais aussi la détention de moyens d'action et de résolution de problèmes, le réel pouvoir de décision. C'est donc par le système organisationnel et collectif dans son ensemble que des actions efficaces de prévention et de résolution des RPS peuvent se mettre en place. Si elle s'avère utile pour faciliter la prise en compte de la problématique dans l'entreprise, la formation des managers n'est donc qu'une brique d'un dispositif de prévention des RPS plus global à concevoir.

[3] Rappelons que les rapports sociaux au travail sont les rapports entre les travailleurs (collègues, hiérarchie) et ce sont aussi les rapports entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie (rémunération, perspectives de carrière, adéquation de la tâche à la personne, procédures d'évaluation du travail, attention portée au bien-être des travailleurs…). Les facteurs psycho-sociaux désignent donc des dimensions organisationnelles et relationnelles au travail et ils ont des effets sur la santé.

LE MANAGER, ACTEUR PIVOT À L'INTERFACE D'ATTENTES MULTIPLES

Interview de Céline Desmarais
Maitre de conférences à l'Université de Savoie

1 Vous vous intéressez notamment dans vos recherches aux questions de santé au travail et à l'activité des managers. Pouvez-vous tout d'abord nous rappeler en quelques mots ce qu'on entend traditionnellement sous le vocable de « managers » ?

Le terme manager peut avoir des connotations assez diverses et renvoyer pour certains à des niveaux élevés de management ou des qualités particulières dont doivent faire preuve les « encadrants ». En ce qui me concerne, j'emploie ce terme de la manière la plus neutre qui soit au sens de personne ayant des responsabilités d'encadrement à quelque niveau que ce soit.

2 Comment et par qui se définit l'activité des managers ?

Dans mes travaux, je me suis plus particulièrement intéressée au travail du management. Qu'est-ce que manager au quotidien ? Si on interroge à peu près n'importe quel manager aujourd'hui en lui demandant en quoi consiste son métier, son travail, son rôle dans l'entreprise, il répondra le plus souvent « mon rôle, c'est de décliner des objectifs, d'accompagner ». En effet, les écrits sur le management tendent à définir l'activité du manager autour du management par objectifs. Le management conduit à voir l'action des organisations comme « la mise en oeuvre d'un futur souhaitable » et les rôles des managers comme « l'énonciation et la mise en oeuvre de ce futur souhaitable ». Dans ce cadre, l'activité du manager est essentiellement prescrite par son supérieur hiérarchique et par le management global de l'organisation. Mais cette conception est illusoire. Les objectifs (au sens où on les entend, c'est-à-dire formalisés, quantifiables…) ne représentent souvent qu'une part minime et biaisée de l'activité des managers. En réalité, l'action dans les organisations est plus complexe, plus confuse.

Si l'on étudie concrètement en quoi consiste le « travail de management » on se rend compte que les managers sont dans une situation de multi prescriptions. Ils ont affaire à un système de prescriptions qui fait intervenir les attentes de multiples parties prenantes : leurs subordonnés, leur hiérarchie, les autres services, les clients et fournisseurs… Il existe également des parties prenantes « non-humaines » qui suscitent des attentes vis-à-vis des managers : outils de reporting ou de management par exemple qui exercent des pressions sur les comportements attendus. Le manager lui-même, en fonction de ses valeurs, sa représentation de son métier et des exigences de son environnement est également une partie prenante qui compte dans la définition de l'activité mise en oeuvre. Ces parties prenantes ont des attentes différentes sinon contradictoires vis-à-vis du manager. La DRH peut ainsi avoir des attentes de paix sociale alors que la direction générale va attendre du contrôle et des rappels à l'ordre des opérateurs. Les collaborateurs peuvent attendre du soutien de la part de leur supérieur sur une question alors que celui-ci sait que se battre sur ce point auprès de sa hiérarchie est perdu d'avance et qu'il préfère choisir des objets de négociation plus accessibles. Ainsi, face à ces attentes ambiguës ou contradictoires, le manager ne peut pas être qu'une courroie de transmission, pas plus qu'il n'est autonome. Il est enserré dans un réseau de prescriptions, qu'il doit tenter de mettre en cohérence, c'est son rôle de traduction. Bien évidement les parties prenantes n'ont pas toutes un pouvoir identique et dans son travail de traduction le manager tient compte également de ces pouvoirs respectifs, il pose des priorités.

3 Le manager est finalement « l'interface » d'attentes parfois déséquilibrées dans leur poids voire contradictoires. Au regard de ce positionnement complexe, vous évoquez le rôle fondamental de « traduction » des managers. Pouvez-vous nous éclairer sur ce point et nous décrire les différentes composantes de ce rôle de traduction ?

Ce rôle consiste à articuler les différentes règles, attentes et prescriptions dans un ensemble le plus cohérent et actionnable possible. La traduction va bien au-delà de la reformulation des consignes hiérarchiques, reformulation destinée à faciliter leur compréhension et leur appropriation. Elle consiste à tenter d'articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions.

Ce rôle de traduction comporte trois dimensions principales : une dimension interpersonnelle, une dimension organisationnelle et une dimension stratégique et symbolique.

- **Interpersonnelle :** la construction de bonnes relations est une ressource stratégique qui permet au manager de mettre en oeuvre les interactions nécessaires aux opérations de traduction. Pour pouvoir agir il faut avoir des temps d'échange cordiaux avec les parties prenantes (et principalement avec celles dont le pouvoir est le plus fort) qui vont permettre un partage minimal des représentations et des analyses. Le tout numérique est à cet égard une menace, car ce temps relationnel nécessite de ménager des moments d'interactions en direct.
- **Organisationnelle :** pour être traducteur, le manager doit disposer de marges de manoeuvre suffisantes. S'il doit une obéissance absolue à sa hiérarchie, il ne pourra pas traduire, il ne fera que transmettre. Il en est de même s'il doit appliquer de manière stricte des procédures ou des règles très contraignantes. Dans une situation suffisamment flexible, le rôle de traducteur du manager le conduit parfois à résister à certaines règles et attentes. Il ne va pas faire ce que son chef attend de lui car il a d'autres priorités. Ou bien, il va ignorer une demande pressante de ses clients ou de ses collaborateurs. La résistance aux attentes des subordonnés semble aller de soi dans les fonctions managériales, mais la résistance aux attentes de la hiérarchie ou des clients est également nécessaire dans certains cas.
- **Stratégique et symbolique :** le travail du manager consiste à favoriser une vision commune de l'action de son service entre les différentes parties prenantes (subordonnés, supérieurs, pairs…).

4 Qu'est-ce qui influence la capacité des managers (configuration organisationnelle, expérience propre, formation…) à composer habilement avec ces différentes exigences ? Quels obstacles avez-vous pu observer au déploiement de ce rôle de traduction du manager ? Des contextes organisationnels favorisant l'abandon d'une posture de « traducteur » pour celle de « courroie de transmission » ?

Il est clair que tous les éléments qui permettent au manager d'avoir des marges de manoeuvre, de prendre des distances relatives avec les systèmes de prescriptions dont il fait l'objet, favorisent la traduction. Ces éléments dépendent du contexte organisationnel, mais aussi de la manière dont le manager se positionne.

Certains contextes organisationnels ou relationnels sont peu propices aux rôles de traducteurs : cela peut arriver quand le management est hyper formalisé. J'ai ainsi rencontré un chef d'agence postale dont l'emploi du temps (briefings et débriefings avec ses collaborateurs) était presque à 100 % imposé par les règles de son organisation. Cela peut également arriver dans des entreprises multinationales dans lesquelles un ensemble de règles et de comportements est imposé sans écoute des retours de terrain par rapport à ces prescriptions. On retrouve aussi des contextes ne favorisant pas la traduction quand la culture de l'organisation est hyper bureaucratiques, ce qui a pour conséquence que les règles ne peuvent pas être amendées, interprétées ou contournées. Les mêmes ensembles de règles peuvent ainsi avoir des effets très différents sur les comportements managériaux.

Mais les managers eux même jouent un rôle dans la création et le maintien de leurs marges de manoeuvre. Le manager qui se positionne en « bon petit soldat » devient le prolongement de la volonté de sa hiérarchie, il ne traduit plus. Il en est de même pour le manager « bon copain », lui plus fréquemment stigmatisé, qui n'est plus traducteur non plus car il se contente de répercuter les représentations et attentes de ses collaborateurs. Ainsi, face aux injonctions de réduire les moyens des services, la plupart des managers résistent car ils savent très bien que le zèle en la matière revient à se faire hara kiri. Les managers sont, en effet conscients que leur influence, leurs résultats et leurs marges de manœuvres dépendront des moyens dont ils disposeront. Les managers déploient ainsi des stratégies de conviction mais souvent également de manipulation pour maintenir leurs marges de manoeuvre. Ils n'hésitent pas à enjoliver la réalité, à faire crier les manques, à omettre des éléments de leurs diagnostics. Mais cette alchimie repose également sur leur crédibilité, elle-même dépendante d'un ensemble de faits subtils qui feront que hiérarchie et collaborateurs créditeront un manager de leur confiance.

5 In fine, au regard de cet échange, que peut-on dire des liens entre management et RPS ? Quelles conditions nécessaires pour que l'encadrement assure pleinement son rôle ?

Le manager est bien évidemment un acteur clé de la prévention des RPS. S'il ne joue pas son rôle de traducteur il laisse alors les contradictions et les contraintes ingérables de l'organisation peser sur ses subordonnés. En effet si chaque élément de la chaine hiérarchique se contente de répercuter les attentes et consignes des niveaux supérieurs aux niveaux inférieurs et n'intègre pas les enjeux et difficultés des niveaux inférieurs, au final ce sont les agents « de base », ceux qui sont en contacts avec les clients où dans les situations de production qui se trouvent dans des situations ingérables. Et leur supérieur direct ne peut rien pour eux car les difficultés qu'ils rencontrent ont été causées par l'absence de traduction à des niveaux auxquels ils n'ont pas prise.

> « S'il ne joue pas son rôle de traducteur il laisse alors les contradictions et les contraintes ingérables de l'organisation peser sur ses subordonnés. »

Ainsi par exemple dans un service hospitalier, le travail est soumis à un ensemble de normes, des normes sanitaires, d'hygiène alimentaire, à des procédures opératoires fortes et des prescriptions de savoir-être exigeantes assorties d'un contrôle permanent dans le souci d'atteinte des objectifs et de performance. Ces prescriptions ne prennent pas en compte la faisabilité par les agents et ceux-ci peuvent se retrouver à bout de souffle, confrontés à des contrôles dans un contexte dont ils ne maîtrisent pas les tenants et aboutissants. Face à ces situations, seul le management peut aider les salariés à faire des priorités. Il va de soi que le rôle de l'encadrement est souvent empêché, car le management supérieur est lui-même pris en tenaille dans des systèmes contradictoires qu'il répercute le long de la ligne hiérarchique. ■

QUAND LE MANAGEMENT N'EST PAS LE PROBLÈME MAIS LA SOLUTION…

Interview de Patrick Conjard (Chargé de mission au département Compétences Travail Emploi de l'ANACT)

Sur la base des travaux & publications de Mathieu Detchessahar, professeur des universités à l'Institut d'Economie et de Management de Nantes et Directeur du Centre de recherche en Gestion Nantes Atlantique

1 On constate depuis les années 90 une profonde vague de transformation des modes d'organisation en parallèle d'une montée des plaintes des salariés concernant le travail. Doit-on y voir un lien de cause à effet ?

Comme le précise Mathieu Detchessahar, « la concomitance des deux phénomènes pourrait conduire à voir dans le premier la cause du second ». S'il est vrai que l'évolution des modes d'organisation a eu des conséquences importantes sur le travail des salariés, notamment en l'intensifiant, la causalité de cette dégradation de la santé au travail est sans doute beaucoup plus complexe. Le lien entre intensification du travail et construction de la santé suppose pour être explicité, d'introduire d'autres variables dans l'analyse, notamment des variables de nature managériale. C'est précisément cet objectif que lui et son équipe ont visé en conduisant l'étude SORG (Santé, Organisation, Ressources humaines et Gestion) financée par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) et visant les différents types de régulation du travail à l'œuvre dans les organisations et leur effet sur la santé des salariés.

2 L'une des conclusions de cette étude est que le management est de plus en plus empêché dans les organisations et que ce qui fait souffrir les salariés est plus l'absence de management que le management lui-même. Que signifie cette notion de « management empêché » ? Qu'est-ce qui conduit à cet empêchement ?

La recherche SORG a finalement permis de dégager un ensemble de difficultés similaires dans les organisations présentant les tableaux de santé les plus dégradés. Dans ces organisations, alors que les salariés sont confrontés et doivent composer avec des contraintes/exigences qui se renforcent dans leur travail en lien avec une multiplication des objectifs de performance (coûts, qualité, réactivité, innovation permanente,…), il apparaît que le management déserte peu à peu la scène du travail. Alors que les équipes auraient le plus besoin d'une présence de l'encadrant pour expliquer et expliciter les contraintes, les hiérarchiser, écouter les difficultés et les remonter au niveau de décision ad hoc, trancher dans les contradictions et fabriquer des compromis acceptables, le manager n'est plus dans l'atelier au pied des machines, dans les couloirs et chambres de la clinique ou de la maison de retraite, ou dans les allées du centre d'appels… Si le manager de proximité n'est plus dans l'activité de travail, ce n'est pas tant qu'on l'a supprimé ou réduit en nombre, c'est qu'il se consacre désormais à d'autres tâches chronophages, qui semblent aux yeux des directions résumer son travail et qui serviront par conséquent pour l'évaluer. Ainsi, Mathieu Detchessahar et son équipe pointent deux grands types d'activité qui tendent à éloigner le manager du travail :

- L'activité managériale est aujourd'hui guidée par la recherche d'une mise sous contrôle du travail avec le développement de « machines de gestion » alimentée par l'encadrement. Concrètement, alors que l'outil de gestion devrait aider l'encadrement à réaliser son travail de soutien de l'activité, le manager se retrouve mobilisé par une multitude de systèmes d'information qui le sollicitent pour mettre à jour des procédures, renseigner des plannings de personnels et d'activités, transmettre des indicateurs, écrire des comptes rendus, répondre à des enquêtes, etc. Cette prégnance d'activité de gestion et de reporting limite le travail de gestion des contradictions et de régulation à opérer au plus près du terrain. En cascade, cet intense labeur gestionnaire renvoie pour les collaborateurs une image d'un encadrant bloqué dans son bureau, vissé à son poste et ses dossiers, voir même déconnecté de la réalité. Souvent, les collaborateurs n'aspirent pas à leur tour à devenir manager… Au final, ce « travail » « au chevet des machines de gestion » crée un paradoxe important, dans lequel jamais probablement autant d'informations n'a été disponible et n'a circulé dans les organisations, et dans le même temps, jamais l'on a eu moins de temps pour parler du travail…

- L'évolution exponentielle de lieux d'échanges dans lesquels la présence du manager est requise. Mathieu Detchessahar souligne qu'il s'agit là probablement d'un effet pervers du management participatif qui conduit à associer à tous les chantiers d'innovation de l'entreprise des représentants du « terrain », « terrain » que ces supposés représentants fréquentent et connaissent d'ailleurs de moins en moins… Ainsi, lorsqu'il quitte son bureau, le manager se retrouve très souvent happé par tout un ensemble de commissions, groupes projets, comités de pilotages, réunions d'informations dans lesquels sa présence est requise… Si la communication y est abondante, les sujets et thèmes abordés sont en revanche le plus souvent « orientés vers » la direction et l'externe de l'entreprise, plus que de trouver leur origine sur le travail et les difficultés rencontrer dans les conditions de sa réalisation. Tout se passe comme si des directions mobilisaient l'ensemble de leur ligne hiérarchique pour les aider à produire des réponses à des contraintes externes de plus en plus fortes aux frontières de l'entreprise (actionnaires, clients, évaluateurs en tous genres, tutelles, législateurs… mais aussi pression sociétale relayées par la presse ou les associations).

C'est donc l'image d'un « manager empêché » qui se dessine, happé par d'autres exigences que celles du travail et de son animation. Mathieu Detchessahar indique qu'il s'agit probablement là d'un des facteurs explicatifs important du malaise dans le travail. En l'absence d'acteurs présents dans l'activité à des fins d'animation, de régulation, les équipes sont laissées seules face à leurs difficultés ce qui génère lassitude, épuisement mais aussi des conflits à l'intérieur des équipes quand il s'agit de délibérer des solutions et d'arrêter des arbitrages sans la médiation de l'encadrement. Le malaise touche aussi les encadrants de proximité, constamment confrontés aux sollicitations de leurs équipes et aux difficultés croissantes pour y répondre.

3 Comment faire alors pour « désempêcher le management » ?

Mathieu Destchessahar évoque plusieurs pistes sur ce sujet :

Tout d'abord, il indique que cela suppose de redonner du temps, des moyens et de la valeur au travail de « gestion de l'activité » et qu'un tel programme interroge directement les directions dans leur capacité à reconstruire le pouvoir managérial au niveau local. Ceci est conditionné par l'intérêt que pourraient y percevoir les directions, ce qui implique selon lui de sortir des visions du management centrées sur la maîtrise et la force des outils, et qui laisserait croire à la pertinence d'un management uniquement à distance, coupée de la situation. C'est là une remise en cause dans la façon dont l'enseignement au management a pu participer à construire et à répandre cette représentation « techniciste » de ce rôle.

Mais il précise également que « désempêcher » le management suppose aussi de mieux protéger de la multiplication et de la complexification des contraintes externes. Pour lui, ce travail est clairement de la responsabilité des directions, dont l'activité ne consiste pas simplement à relayer les contraintes externes mais à les négocier, voir à s'y opposer, et dans tous les cas les traduire / mettre en œuvre leur déclinaison dans l'entreprise. Tout ceci suppose l'élaboration d'une stratégie réelle, c'est-à-dire un projet organisationnel à partir duquel les directions pourront plus facilement discuter avec les parties prenantes externes.

4 Revenons à cette question de « gestion de l'activité ». Mathieu Detchessahar insiste pour ce faire sur la construction d'« espaces de discussion ». Pourquoi cette proposition ? De quoi s'agit-il ? Quels sont les points importants à prendre en compte dans leur élaboration ?

L'étude SORG a montré que les organisations dans lesquelles « rien n'est mis en place pour énoncer et discuter les difficultés, contradictions, impossibilités du travail » sont celles où l'état de santé des salariés est le plus dégradé. A contrario lorsque les « directions d'entreprise institutionnalisent le principe de discussion et structurent des espaces pour organiser les processus discursifs » les indicateurs de santé au travail sont meilleurs.
Mathieu Detchessahar indique que la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail et des conditions réelles de sa réalisation. Ces dynamiques apparaissent comme un élément clé de la construction de la santé au travail susceptible d'alimenter un cercle vertueux de mise en visibilité du travail, d'explicitation des contraintes et de fabrique de compromis collectifs.
Pour lui, ces dynamiques communicationnelles sont à installer au sein d'« espaces de discussion », pouvant se définir comme des « lieux de prise en charge collective des tensions provoquées par la montée des contraintes dans les organisations ».

Le terme « discussion » renvoyant à une communication dialogique ou politique, le terme « espace » renvoyant à l'idée que la discussion doit être gérée et structurée. Ainsi, il ne suffit pas de décréter ces espaces pour qu'ils produisent les effets bénéfiques attendus. Quelques points clés ayant trait à la construction des espaces de discussion sont mis en évidence au travers de l'étude SORG, au regard des terrains d'intervention sur lesquels s'est fondée cette recherche. Il apparaît que la discussion pour atteindre son objectif doit être :

- **Centrée sur le travail, l'activité** concrète des acteurs

- **Fréquente :** des discussions trop espacées ne favoriseront pas la mise en évidence et la discussion des problèmes quotidiens du travail. Elles conduiront inévitablement à éloigner les échanges, au bénéfice d'informations plus générales ayant trait à la vie de l'organisation.

- **Animée par un cadre de et dans l'activité :** la discussion suppose en effet la présence d'un acteur qui pourra aider le groupe à progresser vers des solutions communes et porter ces solutions vers l'encadrement supérieur de l'organisation. Il doit partager avec le groupe une commune professionnalité, gage à la fois de sa légitimité, de sa capacité à saisir des problèmes et de la qualité des délibérations.

- **Informée :** la discussion doit s'appuyer sur des outils de gestion d'un nouveau type, permettant de suivre l'activité du collectif et d'éclairer les opinions des participants : ces outils sont donc utilisés avant tout dans une logique de pilotage et non de reporting.

- **Mémorisée :** la discussion produit des solutions et des compromis qui fondent l'identité du groupe et guide son travail. Compte tenu de leur caractère temporaire, certaines peuvent se passer de toute forme d'objectivation. D'autres nécessitent une formalisation minimale pour être portées aux partenaires de l'organisation dont dépend la mise en place des solutions débattues. Il est alors nécessaire de concevoir le canal par lequel remonteront ces éléments vers les acteurs clefs (DrH, DG…) mais aussi définir les moyens (budgets par exemple) qui permettront aux acteurs de la discussion de traiter au niveau local un certain nombre de problèmes.

- **Inscrite dans le long terme :** la confiance est tout à la fois une condition et un produit de la discussion. Elle ne se décrète pas, elle se construit progressivement au gré de l'écoute portée aux problèmes rencontrés, de la capacité de construction collective de réponses, de la capacité également de portage de ces réponses par l'encadrement au niveau de décision ad hoc, et des ajustements concrets qui seront in fine constatés par le collectif. Pour que la confiance se développe (ou se rétablisse), les acteurs doivent ainsi pouvoir valider que le jeu d'engagement réciproque qu'appellent les processus discursifs fonctionne bien. Ceci suppose que les processus de discussion s'inscrivent dans le long terme.

5 Au final, que dire des liens entre management et RPS ?

En échos à différents rapports et travaux d'études récents sur la souffrance au travail[4], le suivi des actions engagées dans les entreprises, notamment celles de plus de 1000 salariés, met en évidence l'attention portée aux questions de management. Le management est à la fois présenté comme « vecteur » des risques psychosociaux mais aussi comme principal levier pour favoriser le « bien-être au travail ». En effet, les pratiques actuelles de management ne permettent pas toujours d'outiller les salariés ni de mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de leur travail. Elles peuvent conduire à laisser les salariés isolés dans leurs difficultés, en s'installant dans le seul contrôle des comportements. De nombreux dispositifs de formation, plus ou moins pertinents, sont ainsi proposés aux managers afin de les « outiller » et de les positionner comme des « acteurs de santé mentale ».
Pour autant si la question des liens entre souffrance au travail et management est de plus en plus posée, elle reste difficile à appréhender pour les entreprises et l'écueil de la stigmatisation des managers au détriment d'une approche plus globale des facteurs de risques est très fréquent.
Les travaux à conduire autour du « désempêchement » des managers et de la mise en œuvre des espaces de discussion ouvrent là sur de nouvelles pistes utiles à explorer. ■

[4] Rapport de la mission sénatoriale sur le mal-être au travail (juin 2010). Rapport du groupe Astrées « crise du travail pour un changement des modes de gestion » (juin 2010), Rapport Lachmann - Larose - Pénicaud, « bien-être et efficacité au travail » (février 2010), Detchessahar. Etude SORG sur les « déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail » (déc.2009), Gollac « indicateurs de facteurs de RPS au travail » (oct. 2009)

SYNTHÈSE, INTERVIEW DE PATRICK CONJARD

1 Les récents rapports sur les risques psychosociaux pointent le rôle clé des encadrants dans les dispositifs de prévention des risques psychosociaux. Pouvez-vous nous repréciser en quelques lignes l'intérêt d'associer cette typologie d'acteurs dans la construction des démarches de prévention ?

Le rapport Lachmann, Larose, Pénicaud, « Bien-être et efficacité au travail » remis au Premier Ministre en février 2010 a été un des premiers à avancer que les managers de proximité étaient les premiers acteurs de santé. Dans cette perspective, en échos à de nombreuses préconisations d'experts, de nombreuses entreprises, mettent en place des formations, plus ou moins pertinentes, pour outiller leurs managers. On attend notamment d'eux qu'ils soient en capacité de repérer les facteurs de risques psychosociaux liés au travail, d'être à l'écoute de leurs collaborateurs, de repérer les personnes en situation de stress et, in fine, d'intégrer certains principes de prévention dans leur management au quotidien.

> **« l'activité managériale est fortement déterminée par les modes d'organisation et de gestion des ressources humaines de l'entreprise. »**

De fait, ils sont en première ligne dans les processus d'accompagnement du changement, d'organisation ou bien encore d'évaluation du travail de leurs collaborateurs. Des pratiques managériales susceptibles d'influer sur la santé de leurs collaborateurs. Si l'on se réfère aux dernières enquêtes sur les conditions de travail (SUMER 2009-2010[5]) une proportion croissante de salariés déclare ainsi subir des comportements hostiles ou ressentis comme tels sur leur lieu de travail (comportements méprisants, déni de reconnaissance, atteintes dégradantes). Nos études et interventions en entreprise mettent en évidence que les pratiques actuelles de management ne permettent pas toujours d'outiller les salariés ni de mettre à leur disposition les ressources nécessaires pour faire face aux exigences de leur travail. Dans le même temps, on sait que le soutien social, y compris celui émanant de la hiérarchie, est un facteur favorable à la santé des salariés.

Enfin, afin d'éviter le risque de stigmatisation et de favoriser une approche plus globale des liens entre management et prévention des RPS, il est important de rappeler que l'activité managériale est fortement déterminée par les modes d'organisation et de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Si ces différents éléments tendent à valider la nécessité d'associer l'encadrement de proximité dans une démarche de prévention des risques psychosociaux, ils nous invitent à travailler avec l'ensemble de la ligne managériale et à agir plus largement sur l'organisation du travail et les systèmes de management en vigueur.

[5] Analyse de la DARES, mars 2012

2 L'ANACT se questionne actuellement, notamment dans ses interventions RPS, sur la façon d'investiguer les liens entre management et risques psychosociaux. Elle propose ainsi de porter dans certaines interventions un regard sur l'activité de l'encadrement. Pouvez-vous nous indiquer les raisons de ce positionnement ?

Le fait de rendre visibles les contraintes et difficultés inhérentes à l'activité managériale permet généralement de dépasser la seule approche par les comportements managériaux et d'éviter le risque de stigmatisation de l'encadrement. L'entrée par l'analyse de l'activité du personnel d'encadrement, notamment de proximité, apparaît ainsi comme une première étape pour aller vers l'approche globale et systémique que nous préconisons. Cela passe par l'observation de situations de management, la consultation des agendas, la réalisation d'entretiens individuels et collectifs avec le personnel d'encadrement, mais aussi avec les différents acteurs avec lesquels ils sont en interrelation. Ce travail permet d'objectiver le fait que les managers de proximité d'une entreprise sont de plus en plus éloignés du terrain et de leur travail de management d'équipe en raison de la prégnance d'activités de gestion, de reporting, ou d'implication dans de nombreux projets périphériques à leur mission. Cet éloignement progressif de « la scène du travail » et l'abandon d'activités de régulation et de soutien par le management conduit à laisser les salariés isolés dans leurs difficultés et à installer l'encadrement dans une posture de contrôle. Dans de nombreuses organisations, on peut donc dire, en échos aux propos de Mathieu Detchessahar que le management est empêché et que le problème n'est pas le management mais l'absence de management. Au final, manager et managés souffrent de cette situation.
Seule la mise en perspective du travail réel des managers permet de sortir des représentations et d'engager un débat sur les tensions inhérentes à l'activité managériale. De fait, la restitution de cette analyse auprès des managers et de la direction est déterminante dans le cadre d'une démarche de prévention des RPS qui ambitionne d'agir sur les modes d'organisation et de management.

3 Le concept de « management du travail » est ainsi avancé comme voie d'action. De quoi s'agit-il ?

Si les pratiques de management contemporaines sont régulièrement dénoncées, la description de modèles alternatifs reste rare. Les enseignements issus de nos interventions en entreprises, étayés par des travaux de recherche en gestion et en psychologie du travail (Desmarais, Abord de Chatillon, Detchessahar, Clot,…) confirment la nécessité d'installer des pratiques de management pour opérer une traduction entre les choix de transformation des entreprises, ses objectifs de performance (productivité, qualité, service…) et le fonctionnement des équipes et des individus au travail (attentes, contraintes, forces et faiblesses). Dans la lignée de la théorie du management participatif, nous avons élaboré un modèle de management ambitieux mais néanmoins réaliste, le « management du travail ».

Ce modèle repose sur trois piliers interdépendants[6] :

- Une organisation du travail qui redonne des marges de manœuvre aux individus et en particulier à l'encadrement de proximité selon un rôle de traduction et de soutien à la réalisation du travail de ses subordonnés.

- L'institutionnalisation d'espaces de discussion qui permettent de mettre en débat et de gérer, à différents niveaux (stratégique et opérationnel), les tensions entre ce qui est demandé (le prescrit) et ce qu'il est possible de faire (le travail réel), de trouver des compromis entre les différentes prescriptions et attentes vis-à-vis du travail.

- Un soutien organisationnel auprès de l'encadrement afin de l'aider à assurer pleinement cette fonction de management du travail. Ce soutien renvoie à l'implication des directions générales et de l'ensemble de la ligne managériale mais aussi de la fonction RH.

Chacun de ces piliers représente potentiellement un levier d'action pour développer notre modèle du management du travail dans les organisations. Ils sont étroitement liés, et si l'un d'eux vient à manquer, c'est l'ensemble de l'édifice qui risque d'en souffrir. Il est difficile d'ouvrir des espaces de discussion si les managers n'ont aucune marge de manœuvre pour ajuster les objectifs de la direction. De la même manière, une organisation qui ne laisse pas de temps pour cette mise en débat du travail complique considérablement le management du travail même si les intentions sont là. Enfin, sans un processus d'accompagnement et de professionnalisation des managers, ces derniers ne sont pas en mesure de relever le défi qui leur est demandé, et risquent d'être rapidement dépassés.

[6] Les activités de régulation et de soutien, mises en avant ici, sont pas ou peu décrites et passent généralement au second plan quand il s'agit d'évaluer la performance d'un manager. Selon une enquête réalisée par le groupe Cegos en 2010 sur les pratiques managériales en Europe, les managers n'accordent qu'un temps relatif au management et ne sont pas forcément évalués dessus. 89% des répondants sont jugés sur la performance opérationnelle via des objectifs quantitatifs.

4 Au final, que peuvent faire les managers et comment peuvent-ils se positionner sur les RPS ? Quelles conditions cela présuppose-t-il ?

À l'heure ou les liens entre management et bien être au travail restent trop centrés sur les comportements des managers il est nécessaire de remettre le travail au coeur du système de management de l'entreprise et de redonner une place centrale à l'encadrement de proximité en matière d'organisation du travail et de management. Comme nous l'avons abordé dans cette interview, il s'agit plus de repositionner les missions managériales vers des activités de régulations et de soutien - des activités indispensables au bon fonctionnement et à la santé des organisations – que de leur demander de gérer, en plus du reste, les RPS. Le manager doit être proactif par rapport à son environnement et aux prescriptions ou attentes souvent contradictoires auxquelles il doit faire face. L'animation par l'encadrement des espaces de discussion, évoqués précédemment est, de ce point de vue, déterminante. Cette mise en débat du travail peut s'opérer dans le cadre des processus d'accompagnement du changement, des moments de définition des objectifs annuels ou de façon plus régulière pour assurer la régulation des tensions inhérentes au travail.

Comprendre et soutenir ses équipes, faciliter les coopérations entre les individus, leur apporter les ressources nécessaires à la réalisation du travail, animer des espaces de discussion... voilà un défi de taille pour les managers ! Cette posture d'attention vis-à-vis du travail suppose que le manager soit lui même accompagné et soutenu pour manager le travail. Sur ce point, il me semble important de revenir sur le rôle clef que doit jouer la fonction RH pour aller vers ce changement de paradigme. Absorbés par des problématiques d'emploi (gestion des plan sociaux, restructuration, ...) et prisonniers des obligations légales (négociations et déploiement d'accords...) les acteurs RH ont malheureusement abandonné le champ du travail. Dans cette période de mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour la prévention des RPS, il serait dommage de cantonner les acteurs RH dans un rôle oscillant entre « l'expert juridique » en charge de conduire des négociations avec les instances représentatives du personnel et « l'expert en relation humaine » en charge de la gestion des « salariés fragiles ». Entre ces deux tendances, la fonction RH doit pouvoir apporter une véritable valeur ajoutée pour le développement de pratiques de management du travail, telles que nous venons de les définir. L'évolution des programmes de formation des managers, l'existence d'un système adéquat d'identification, d'évaluation et de valorisation de leurs activités sont autant de chantiers à ouvrir par les DRH d'entreprises. ■

> **« Comprendre et soutenir ses équipes, faciliter les coopérations entre les individus, leur apporter les ressources nécessaires à la réalisation du travail, animer des espaces de discussion... voilà un défi de taille pour les managers ! »**

DÉJÀ PARUS DANS LA MÊME COLLECTION :

Ont participé à la réalisation de ce module sur sur les Risques PsychoSociaux : l'ARACT Nord-Pas-de-Calais, l'ASMIS, la CFDT, la CGPME, la CGT, la DRTEFP, le Medef de l'Oise, le Medef de la Somme, PROMEO - formation CFAI de Senlis et l'Université Picardie Jules Verne

CONSULTEZ LE MODULE E-LEARNING SUR

www.cestp.aract.fr

RéPiS
Réseau Picard de Prévention des Risques Psycho-Sociaux

l'Europe s'engage en Picardie avec le FSE

PICARDIE LA RÉGION

réseau anact

agence-avril.fr • 12/13 - crédits photos : DR, fotolia.com